

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL

**PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA DE CONSULTORIA EM
GESTÃO EMPRESARIAL**

CURITIBA
2014

ROGGER ANDRÉ PAULINO

**PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA DE CONSULTORIA EM
GESTÃO EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como
requisito para obtenção do grau de Especialista no curso
de Marketing Empresarial da Universidade Federal do
Paraná

Orientadora: Professora Doutora Danielle Mantovani

CURITIBA
2014

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Taxa (%) de crescimento anual do PIB e PIB per capita Brasil.....	25
Gráfico 2: IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo).....	27
Gráfico 3: Taxa de variação da Receita Bruta das empresas prestadoras de serviços de assessoramente em gestão empresarial, comparado ao IPCA.	28
Gráfico 4: Desempenho Global do Paraná – MPE Brasil	31
Gráfico 5: Desempenho Global de Curitiba – MPE Brasil	31
Gráfico 6: Taxa de Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas	32
Gráfico 7: Estabelecimentos formais em Curitiba, por porte 2010	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Análise SWOT.....	11
Quadro 2: Estratégias de Crescimento.....	16
Quadro 3: Concorrentes.....	33
Quadro 4: Análise SWOT.....	38
Quadro 5: Segmentação de mercado e definição de público alvo.....	39
Quadro 6: Posicionamento de mercado.....	39
Quadro 7: Vantagens competitivas.....	40
Quadro 8: Marca.....	40
Quadro 9: Objetivos e metas	40
Quadro 10: Estratégias de produto	41
Quadro 11: Estratégias de preço	41
Quadro 12: Estratégias de praça	41
Quadro 13: Estratégias de promoção.....	42
Quadro 14: Estratégias de pessoas.....	42
Quadro 15: Plano de ação.....	44

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
REFERENCIAL TEÓRICO	6
MARKETING	6
PLANO DE MARKETING	8
Análise de ambiente	9
Segmentação	11
Definição da marca.....	13
Definição dos objetivos e metas.....	15
Definição das estratégias de marketing.....	15
Implementação do plano de marketing.....	20
Avaliação e controle	20
METODOLOGIA DE PESQUISA	22
RESULTADOS	24
APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	24
Análise de ambiente	24
Segmentação, definição do público-alvo e posicionamento de mercado	38
Definição de marca.....	40
Definição dos objetivos e metas.....	40
Definição de estratégias de marketing.....	41
Implementação do plano de marketing.....	43
Avaliação e controle	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS	46

INTRODUÇÃO

O mercado empresarial brasileiro está cada vez mais competitivo devido ao aumento constante de atividades empreendedoras no país, figurando em quarto lugar no ranking mundial de empreendedorismo impulsionado por eficiência, 15,4% de TEA - Taxa de Atividade Empreendedora (GEM. Empreendedorismo no Brasil, 2013). Fatores externos e internos de uma organização, como, o alto índice de competitividade, a ausências de políticas governamentais para novos empreendimentos, a excessiva carga tributária, dificuldade e custo elevado de créditos e a falta de conhecimento sobre os clientes e mercados são limitantes para a sustentabilidade econômico-financeira e a manutenção de uma empresa. Nesse cenário, cabem às empresas se adaptarem e elaborarem estratégias para minimizar os impactos causados por esses fatores.

Este estudo se propõe em demonstrar ações para introduzir uma nova empresa de consultoria no mercado de negócios, partindo desta premissa, foi possível definir o problema de estudo desta pesquisa: Quais as ações mercadológicas possibilitariam introduzir uma empresa de Consultoria em Gestão Empresarial em Curitiba?

Para responder o problema, o objetivo geral deste estudo é, propor um plano de marketing para uma empresa de Consultoria em Gestão Empresarial, visando introduzi-la no mercado de Curitiba.

Objetivos específicos podem ser assim elencados:

- Analisar o ambiente interno e o externo da organização;
- Segmentar mercado e definir público-alvo e posicionamento de mercado;
- Definir marca;
- Definir objetivos e metas;
- Definir estratégia de marketing;
- Propor o plano de marketing.

A metodologia aplicada foi uma pesquisa com objetivos exploratório e descritivo, utilizando o delineamento de estudo caso de uma empresa de consultoria de gestão empresarial, com objetivo de tornar o estudo familiar ao fato indicado no problema. Para isso foi realizada uma coleta de dados em forma de entrevista, com abordagem qualitativa, para levantamento de informações sobre a empresa e o mercado, uma coleta em forma de observação disfarçada e um levantamento de dados bibliográficos.

REFERENCIAL TEÓRICO

Para elaborar o plano de marketing se faz necessário uma pesquisa bibliográfica para identificar as etapas que compõe o mesmo, sendo assim esta seção irá tratar sobre os seguintes assuntos: marketing e plano de marketing.

MARKETING

A Associação Americana de Marketing (2004, apud LAS CASAS, 2009, p.7) define marketing como:

Uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para o cliente, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

Las Casas (2004) entende que essa definição consiste no planejamento das quatro variáveis do composto de marketing (produto, preço, praça e promoção), formulado por McCarthy. Ainda segundo o autor, dentro desta definição entende-se que o marketing sempre foi praticado, uma vez que em qualquer época da comercialização as variáveis foram utilizadas, imposto pelo desenvolvimento do período.

Ao longo do tempo o conceito de marketing foi adaptado e reformulado, e segundo Las Casas (2004, p. 15) atualmente foram inseridos conceitos de valor e de relacionamento:

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de trocas orientadas para a criação de valor dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos através de relacionamentos estáveis e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Urdan e Urdan (2010, p.5) complementam que “o marketing envolve estímulo e geração de trocas, em que duas ou mais partes, agindo de modo deliberado e espontâneo, dão e recebem algo de valor, buscando mutuamente satisfazer necessidades”.

As definições sinalizam que o marketing se baseia em um processo de troca onde indivíduos ou organizações oferecem seus produtos e/ou serviços a clientes que estão dispostos e habilitados a darem algo em troca para satisfazerem as suas necessidades.

Segundo Kotler e Armstrong (2000) o conceito vai muito além de trocas, ele está relacionado com diversos conceitos centrais, como, necessidades, desejos e demandas; produtos; valor, satisfação e qualidade; troca, transações e relacionamento; e mercado.

Para os autores, as necessidades são partes básicas da constituição do homem e incluem necessidades físicas básicas, alimentação, roupas, calor e segurança, necessidades sociais de fazer parte de um grupo, e necessidades individuais de conhecimento e auto expressão.

Já os desejos os autores definem como objetos que satisfarão as necessidades. Uma pessoa pode ter sua necessidade atendida por meio de um desejo, já outra pessoa pode ter a mesma necessidade, mas outro desejo para atendê-la. Quando os desejos são respaldados por poder de compra suficiente, tornam-se demandas.

Magalhães e Sampaio (2007, p. 139) complementam que “o marketing atende todo o tipo de necessidade, interage com os desejos moldados pela cultura e interfere diretamente no equilíbrio das demandas”.

As pessoas físicas ou jurídicas visam satisfazer suas necessidades e desejos com os produtos, que é o objeto principal das relações de troca (LAS CASAS, 2004). Kotler e Armstrong (2000) complementam que o produto não se limita a objetos físicos, mas qualquer coisa capaz de satisfazer uma necessidade. Além de mercadorias e serviços, produtos incluem pessoas, lugares, organizações, atividades e ideias.

A troca, transação e relacionamentos defendidos por Kotler e Armstrong (2000) como conceitos centrais de marketing, estão diretamente relacionadas as definições de marketing apresentadas anteriormente. A troca é o ato de obter um objeto desejado dando algo como contrapartida, a transação baseia-se no processo de troca e o relacionamento consiste em criar relacionamentos de longo prazo com os clientes. Esses conceitos levam ao conceito de mercado, que é o grupo de compradores reais e potenciais de um produto.

Além de se preocupar com todos os conceitos centrais de marketing, Kotler e Armstrong (2000) relatam que as organizações, no que tange a ações de marketing, precisam observar e analisar os atores principais que estão ligados ao negócio (Fornecedores, Concorrentes, Intermediários de marketing, Mercado de consumidores finais) e as tendências como tecnologia, globalização, parcerias, planos econômicos, qualidade, valorização das pessoas, terceirização, dentre outras.

A ferramenta utilizada para sistematizar o marketing de uma organização é o plano de marketing, que é utilizada para que as ações mercadológicas sejam gerenciadas ao longo do tempo, permitindo controle e eventuais correções.

PLANO DE MARKETING

O plano de marketing estabelece todas as bases e diretrizes para a ação da empresa no mercado, buscando atender as necessidades específicas dos consumidores (AMBRÓSIO, 1999). Gomes (2005) complementa que o plano de marketing permite analisar o mercado e o perfil do cliente, e com isso tomar decisões com relação aos objetivos e metas, ações de divulgação e comunicação, preço, distribuição, localização do ponto de venda, produtos e serviços adequados ao seu mercado, isto é, ações necessárias para a satisfação dos clientes e o sucesso do negócio.

Segundo Westwood (1996) o plano de marketing permite a utilização adequada dos recursos da empresa para identificar as oportunidades de marketing, estimula o espírito de equipe e a identidade da empresa e direciona a empresa para atendimento das metas. O autor complementa que o plano envolve a segmentação do mercado, identificação do posicionamento de mercado, prevê o tamanho de mercado e planeja uma participação de mercado viável dentro de cada segmento.

Kotler (2003) relata que o plano de marketing é composto de seis passos:

1. Análise situacional: análise do ambiente externo e interno da organização;
2. Objetivos: Priorizam as oportunidades identificadas na análise situacional, estabelecem metas e cronograma para sua execução;
3. Estratégia: definição do curso das ações para consecução dos objetivos;
4. Táticas: Estratégia descrita minuciosamente quanto aos 4Ps (produto, preço, praça e promoção) e quanto às ações, prazos e responsáveis;
5. Orçamento: determinação do custo para a realização das ações e atividades planejadas;
6. Controles: revisões periódicas e definição de indicadores que possibilitem avaliações do processo.

Já Gomes (2005) estrutura o plano de marketing em três etapas, que são elas:

1. Planejamento:
 - 2.1 Sumário executivo;
 - 2.2 Análise de ambiente;
 - 2.3 Definição do público-alvo;
 - 2.4 Definição do posicionamento de mercado;
 - 2.5 Definição da marca;

- 2.6 Definição dos objetivos e metas;
- 2.7 Definição das estratégias de marketing.
- 2. Implementação;
- 3. Avaliação e controle.

Magalhães e Sampaio (2007) descrevem seu plano de marketing na seguinte estrutura:

- 1. Conhecimento;
- 2. Análise Competitiva;
- 3. Análise produto/mercado;
- 4. Definição de objetivos e estratégia;
- 5. Decisões de marketing;
- 6. Implementação;
- 7. Mensuração.

Neste trabalho, será empregada a estrutura de plano de marketing elaborada por Gomes (2005), devido ser um estudo do Serviço de Apoio às Micro e pequenas Empresas (SEBRAE) com foco para as MPEs.

Análise de ambiente

Segundo Kotler e Armstrong (1998) o ambiente mercadológico é composto de um microambiente que consiste em forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de atender as necessidades dos clientes, e um macroambiente que consiste em forças sociais maiores que afetam o microambiente.

Os autores classificam os ambientes com os seguintes:

- Microambiente:
 - Ambiente interno da empresa – toda a estrutura de departamentos e gerências que afetam as decisões da organização;
 - Fornecedores – os quais fornecem os recursos necessários para empresa produzir seus bens e serviços;
 - Canais de marketing – que cooperam para gerar valor: revendedores, firmas de distribuição físicas, agencias de serviços de marketing e intermediários de marketing;

- Mercados clientes – para os quais a empresa pode vender, incluindo produtores, consumidores, revendedores e mercados,
- Concorrentes – os concorrentes da empresa;
- Públicos – que se combinam para construir o sistema de entrega de valor da empresa.
- Macroambiente:
 - Forças demográficas – revelam mudanças da estrutura da população e da estrutura familiar;
 - Forças econômicas – apresentam mudanças de renda e hábitos de gastos dos consumidores;
 - Forças naturais – mostram aspectos relacionados a escassez de matéria-prima e o meio ambiente;
 - Forças tecnológicas – apresentam mudanças tecnológicas e oportunidade relacionadas à inovação e pesquisa de desenvolvimento;
 - Forças políticas – caracterizam as regulamentações dos negócios;
 - Forças culturais – mostram as tendências a longo prazo na sociedade, maiores valorização da natureza e uma busca por valores mais significativos e duradouros.

Esses ambientes devem ser analisados com intuito de entender os processos presentes no macro e microambiente, as tendências mais prováveis, as oportunidades mais interessantes ou os desafios mais preocupantes e revelar os pontos de vista dos mercados. (MAGALHÃES; SAMPAIO, 2007).

Churchill e Peter (2003) relatam uma forma para avaliar todos os atores, citados por Kotler e Armstrong, que é a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), a qual vem a ser uma avaliação sistemática das forças e fraquezas internas de uma organização e de oportunidades e ameaças externas. O quadro 1 abaixo mostra alguns exemplos considerados numa análise SWOT:

Ambiente Externo	
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Novos mercados potenciais • Novos produtos potenciais • Queda de barreiras comerciais internacionais 	Ameaças <ul style="list-style-type: none"> • Nova concorrência • Crescimento lento do mercado • Novas regulamentações
Ambiente Interno	
Forças <ul style="list-style-type: none"> • Recursos financeiros • Marcas bem conhecidas • Habilidades tecnológicas 	Fraquezas <ul style="list-style-type: none"> • Falta de direção estratégica • Altos custos • Instalações obsoletas

Quadro 1: Análise SWOT
 Fonte: Churchill e Peter (2003, p. 91)

Westwood (1996) complementa que a SWOT permite explorar as potencialidades, superar as fragilidades e identificar as ameaças do negócio, bem como as oportunidades do mercado. Ainda segundo o autor este processo é usado no plano de marketing, pois determina se a empresa e o produto serão capazes de satisfazer o plano e quais serão as limitações.

Segmentação

Segundo Kotler e Armstrong (1998) há diferentes tipos de consumidores com necessidades e expectativas específicas, por isso é necessário que cada empresa divida o mercado, escolhendo os melhores segmentos e planejando estratégias para atender lucrativamente e melhor que os concorrentes, conforme os segmentos escolhidos. De acordo com essa definição, Bulgacov (1999) apresenta a composição central da estratégia de marketing, conhecida como SAP: Segmentação de mercado (segmentação), definição de mercado-alvo (alvo) e posicionamento de mercado (posicionamento).

Segmentação de mercado

A segmentação de mercado é a divisão de mercado em grupos de compradores com necessidades, características e comportamentos diferentes (KOTLER, ARMSTRONG, 1998) Bulgacov (1999) complementa que a segmentação visa identificar as variáveis de segmentação, segmentar o mercado e desenvolver perfis dos segmentos resultantes.

Com a divisão do mercado a empresa obtém muito mais vantagens, realizando um trabalho melhor em face a concorrência, dedicando-se às fatias de mercado na qual tem

melhores condições de atender (LAS CASAS, 2009). O autor apresenta fatores mais utilizados para agrupamento na formação dos segmentos, que são eles:

- Geográficos: divisão de um grupo considerando-se os limites divisórios estabelecidos por regiões;
- Demográficas e socioeconômicas: divisão de um grupo considerando-se a idade, sexo, raça, nacionalidade, renda, educação, ocupação, tamanho da família, ciclo familiar, religião e classe social;
- Psicográficos: classificação de consumidores de acordo com o que sentem, seus estilos de vida e suas crenças.
- Aspectos relacionados com o produto: classificação de consumidores de intensidade alta, média ou baixa de compra do produto e/ou utilização do serviço.
- Comportamentais: classificação de consumidores pela: influência na compra; hábitos de compra e; intenção de compra.

Definição de mercado-alvo

A definição de mercado-alvo significa identificar o segmento particular ou segmento da população na qual vai atuar (GOMES, 2005).

Kotler e Armstrong (1998) e Bulgacov (1999) defendem que na segmentação a empresa avalia a atratividade de cada segmento, podendo entrar em um ou mais segmentos de mercado os quais agreguem valor ao cliente e o mantenha a longo prazo, considerando os objetivos e recursos da empresa.

De acordo com essa definição Kotler e Armstrong (2000) descrevem os três fatores que a empresa deve levar em conta para avaliar os diferentes segmentos, que são eles:

- Tamanho e crescimento do segmento: coletar e analisar dados sobre as vendas correntes do segmento, os índices de crescimento e a lucratividade de cada segmento, buscando segmentos com tamanho e características de crescimento adequadas;
- Atratividade estrutural do segmento: examinar os vários fatores estruturais que afetam a atratividade do segmento a longo prazo, como, as cinco forças competitivas básicas citadas por Porter (1986), que são elas: concorrentes – rivalidade entre as empresas existentes; substitutos – ameaça de produtos ou serviços substitutos; fornecedores – poder de negociação dos fornecedores;

entrantes potenciais – ameaça de novos entrantes no segmento; compradores – poder de negociação dos compradores;

- Objetivos e recursos da empresa: considerar os objetivos e recursos da empresa com relação aos segmentos que vai atuar.

Posicionamento de mercado

“O posicionamento é o ato de projetar a oferta da empresa de forma que ela ocupe um lugar distinto e valorizado nas mentes dos clientes-alvo” (BULGACOV, 1999, p. 167).

Para este posicionamento é necessário uma análise comparativa da atuação dos concorrentes, possibilitando um aperfeiçoamento nos benefícios e vantagens oferecidas aos clientes e agregando um diferencial competitivo (GOMES, 2005). Ainda segundo a autora, a definição do posicionamento e as informações analisadas que agregaram vantagens sobre a concorrência, são essenciais para a continuação do plano de marketing.

Bernardez (2005, p. 65) complementa que “o resultado final do posicionamento é a criação bem sucedida de uma proposta de valor focada no público, uma razão convincente para o mercado-alvo comprar o produto ou serviço oferecido”. O autor cita sete posicionamentos de mercado: por atributo; por benefício; por uso/aplicação; por usuário; por concorrente; por categoria de produto/serviço; e por preço/qualidade.

Ainda segundo o autor, ao adotar um posicionamento é fundamental a comunicação clara para o mercado e principalmente que a evidencia deste posicionamento seja de fácil percepção pelo público.

Definição da marca

Gomes (2005) relata que a definição da marca é a tradução da imagem que a empresa deseja passar para ao mercado, podendo ser criado um nome, logomarca e *slogan*.

Urdan e Urdan (2010, p. 85) complementam que a “marca é um nome, símbolo, desenho ou combinação destes elementos, que identificam e individualizam produtos, linha de produtos ou empresas na mente do consumidor”.

Os autores apresentam três critérios que determinam um bom nome de marca, que são eles:

- Memória: o nome da marca deve ser simples, para facilitar a fala, leitura, compreensão e memorização e também ser significativo, pois os significados facilitam a recordação;
- Suporte à imagem desejada da marca: várias características do nome da marca relacionadas a memória ajudam a suportar a imagem, como também nome com sons repetitivos e morfemas;
- Proteção legal: é fundamental que a marca receba proteção legal, no Brasil o órgão competente é o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI).

Kotler (2003) defende que a marca deve representar aspectos da empresa, como, qualidade, inovação, serviços aos clientes ou qualquer outra coisa, gerando assim benefícios emocionais, não somente racionais. Outro fator evidenciado pelo autor é a propaganda da marca, que está relacionada principalmente com o desempenho da empresa, sendo mais importante e tendo um maior retorno do que a propaganda institucional.

Segundo Aldarvis (2011) a divulgação da marca visa criar uma imagem positiva associada à organização e seus produtos, potencializando a preferência dos clientes atuais e potenciais, criando credibilidade e confiança.

Las Casas (2009) e Urdan e Urdan (2010) defendem que a marca deve ser avaliada e dimensionada em seu patrimônio, podendo seguir os seguintes aspectos:

- Consciência da marca: é o grau e facilidade com que os consumidores recordam e reconhecem um marca e podem identificar os produtos a ele associada;
- Qualidade percebida na marca: é a percepção e avaliação do consumidor a respeito da qualidade e excelência dos produtos/serviços para satisfazer suas necessidades e desejos;
- Associação à marca: são ligações feitas pelo consumidor de atributos, consequências e valores com a marca;
- Outros ativos da marca: são os demais ativos tangíveis e intangíveis (patentes, marca registrada e relacionamento construídos no canal de distribuição), que propiciam a proteção e a integridade da marca;
- Lealdade à marca: é o compromisso estabelecido e mantido pelo consumidor de preferir a marca no presente e no futuro, gerando compras repedidas;
- Notoriedade da marca: é o reconhecimento da marca diante da concorrência.

Definição dos objetivos e metas

Gomes (2005) relata que a definição de objetivos e metas são os resultados que a empresa espera alcançar. Os objetivos, segundo a autora, são declarações amplas e simples do que deve ser realizado no plano de marketing. As metas são elaboradas a partir dos objetivos, com a exigência de serem possíveis de mensuração.

Os objetivos e metas devem ser definidos para os produtos ou serviços objetos do plano de marketing em sintonia com os objetivos da organização, orientando para a definição de ações a serem implementadas (MAGALHÃES; SAMPAIO, 2007).

O estabelecimento de objetivos e metas determina a linha de atuação dos vários setores de uma empresa (LAS CASAS, 2009). Ainda segundo autor, os objetivos devem ser colocados em ordem prioritária, ser atingíveis e coerentes. Tanto os objetivos como as metas estão diretamente relacionadas à missão da empresa e orientarão as suas ações.

Definição das estratégias de marketing

A definição das estratégias de marketing é considerada no plano de marketing de Gomes (2005, p. 40) e defendida também por Kotler (2003). Ambos os autores relatam que a estratégia de marketing permite definir as ações, objetivos, metas e gerenciamento da obtenção de resultados que gerem vantagem sobre os concorrentes. “Elas descrevem os meios para se atingir os objetivos no prazo e no tempo exigido” (WESTWODD, 1996, p. 7).

As estratégias de marketing consistem em decisões e descrições detalhadas de como os cinco principais elementos do marketing (produto, preço, praça, promoção e pessoas), conhecidos como composto de marketing, são combinados simultaneamente.

Produto

“O produto é um objeto concreto ou abstrato que satisfaz as necessidades e desejos dos consumidores” (URDAN, URDAN, 2010, p. 42). Las Casas (2009) complementa que, o produto é objetivo principal das relações de troca que podem ser oferecidos num mercado para pessoas físicas ou jurídicas, visando à satisfação de quem os adquire ou consome.

Segundo Kotler e Armstrong (1998) os produtos têm um ciclo de vida, ou seja, curso que as vendas e lucros do produto seguem ao longo da sua vida, contemplados em cinco estágios:

- Desenvolvimento do produto: estágio na qual a empresa encontra e desenvolve a ideia do produto, tendo vendas iguais a zero e custos do investimento crescente;
- Introdução: estágio lento de crescimento das vendas relacionado a inserção do novo produto no mercado e a conscientização dos potenciais clientes;
- Crescimento: estágio de crescimento exponencial das vendas, focando na construção de relacionamentos, fidelização de clientes e fornecedores;
- Maturidade: estágio no qual o crescimento diminui e alcança o ápice, tendo como objetivo maximizar os lucros e alongar o ciclo de vida dos produtos;
- Declínio: estágio em que as vendas e os lucros caem.

O conhecimento do estágio que o produto atravessa é fundamental para se adequar e criar estratégias de crescimento, quanto ao declínio causado por mudanças no ambiente competitivo e interno e fatores contingenciais (GOMES, 2005). A autora apresenta quatro opções de estratégia de crescimento, que são elas:

1. Penetração de mercado: aumentar a fatia do mercado criando ações para convencer os consumidores a adquirir mais produtos. Ex: campanhas agressivas de promoção e descontos nos preços;
2. Desenvolvimento de mercado: descobrir novos usos para os produtos com os quais já trabalho para novos mercados;
3. Desenvolvimento de produtos: desenvolver novos produtos para mercado que atua;
4. Diversificação de produtos: desenvolver novos produtos para novos mercados.

PRODUTOS EXISTENTES	1 – Penetração no Mercado	2 – Desenvolvimento de Mercado
	3 – Desenvolvimento de Produtos	4 – Diversificação de Produto
	MERCADOS EXISTENTES	MERCADOS NOVOS

Quadro 2: Estratégias de Crescimento
Fonte: Perreault (1997, apud GOMES, 2005, p.43)

Preço

O preço, segundo Urdan e Urdan (2010), representa a contrapartida cobrada dos consumidores por aquilo que a empresa oferece. Gomes (2005) complementa que o preço é o quanto o produto ou serviço vale para o consumidor.

No mesmo raciocínio de Gomes, Urdan e Urdan (2010) relatam que o preço é formado por dois componentes. O componente monetário, que é o custo de operação, manutenção e depreciação do produto. E o componente não monetário, consiste nos custos de tempo, energia e psicológicos para adquirir e usar o produto.

Segundo Las Casas (2009) existem vários objetivos que poderão ser perseguidos pela empresa no tocante a preços, que deverão levar em conta os objetivos da organização, situação ambiental e interna da empresa e o mercado-alvo visado. Os objetivos mais comuns são:

1. Retorno no investimento: interesse primário no retorno do investimento feito no empreendimento;
2. Objetivos de concorrência: foco nos preços de seus concorrentes, sem considerar inicialmente os custos e despesas gerados na produção do produto;
3. Preços promocionais: utilização de preços promocionais, a fim de gerar um fluxo de caixa, combater a concorrência e se reestruturar de prejuízos;
4. Fatia de mercado: determinação de preços a fim de aumentar a fatia do mercado;
5. Fluxo de caixa: determinação de preços para que a empresa receba de volta o valor investido na produção ou no negócio.

Urdan e Urdan (2010) completa que para a determinação de preços e objetivos é necessário uma gestão integrada de preços, que contempla diversos fatores relevantes e consolida a competência gerencial no processo de apreçamento. A figura 1 abaixo mostra os elementos básicos da gestão integrada de preços:

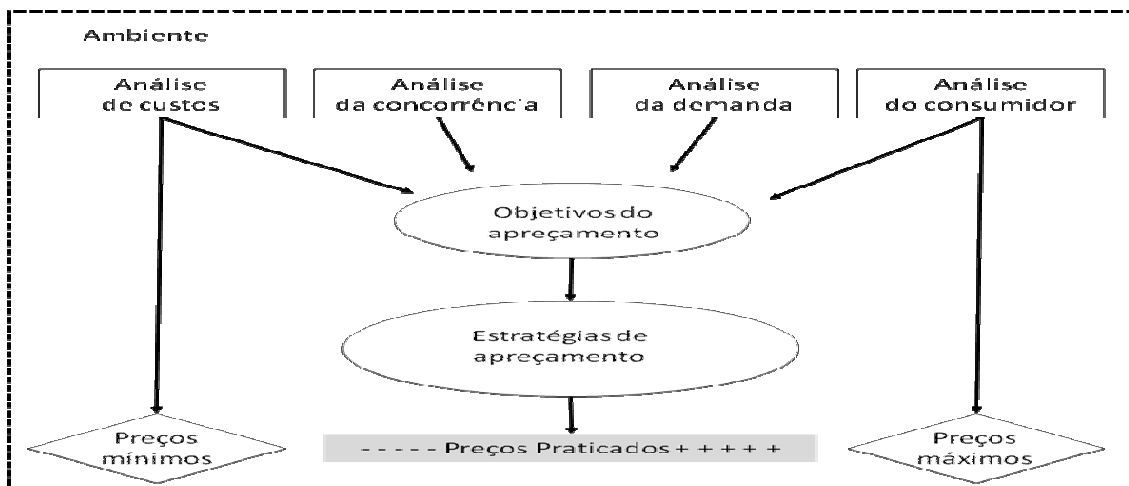


Figura 1: Elementos básicos da gestão de preços
Fonte: Urdan e Urdan (2010, p. 187)

Praça

Segundo Gomes (2005) a definição de praça é como o produto será colocado a disposição do seu cliente.

Las Casas (2009) ressalta as diferenças no composto de distribuição (praça):

- Canal de distribuição: é o caminho que os produtos seguem desde o produtor até o consumidor;
- Movimentação física: são atividades relativas a movimentação dos produtos no final da linha de produção até o consumidor final. Incluindo as atividades de fretamento, armazenamento, manuseio, controle de estoques, localização da fábrica, processamentos de pedidos e etc. O conjunto destas atividades denomina-se logística.

Os canais de distribuição são um conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível aos consumidores finais, podendo ser classificados como diretos, sem intermediários, ou seja, uma empresa vende diretamente para os consumidores finais, e canal indireto, com intermediários (KOTLER, ARMSTRONG, 2000). Diante das possibilidades mencionadas a empresa deverá decidir quais os canais a serem utilizados, mediante a uma avaliação do potencial de vendas do segmento visado, análise do produto e a análise do cliente. Em alguns mercados os clientes estão dispersos, sendo necessários canais longos para abranger com maior facilidade. Em outros casos, os clientes apresentam concentrados, sendo mais fácil atingi-los com canais curtos (LAS CASAS, 2009).

Promoção

Outro composto de marketing é a Promoção, que de acordo com Gomes (2005) tem a função de estimular a demanda relacionando serviços com as necessidades e desejos de seus clientes. E possui três objetivos:

1. Informar aos clientes potenciais a existências de produtos e serviços e suas vantagens;
2. Informar aos clientes potenciais onde e como obter esses serviços;
3. Lembrar aos clientes a existência dos produtos e serviços oferecidos.

Las Casas (2009) apresenta seis ferramentas de promoção, que são elas:

1. Propaganda: é qualquer forma paga de apresentação não pessoal de ideias, produtos ou serviços, levada por um patrocinador identificado. Podendo ser classificada em promocional, que visa estimular a venda imediata, e institucional, que visa à divulgação da imagem, marcas ou produtos de uma empresa, com a intenção de venda indireta. Ambas podem ser divulgadas em diversas vertentes da mídia, como anúncio no rádio, na TV, no jornal e internet;
2. Venda Pessoal: é uma comunicação direta da empresa com os clientes por meio dos vendedores internos, externos e representantes comerciais. Para manter uma uniformização e organização das atividades desempenhadas no processo de venda pessoal, é fundamental que a empresa desempenhe funções gerenciais, como planejamento, organização, direção e controle;
3. Promoção de Vendas: abrange todas as atividades de propaganda e venda pessoal coordenando-as e ajudando a torná-las efetivas tais como o uso de amostras, exposições e feiras, cupons, prêmios e vales-brindes, demonstrações e outros tipos;
4. *Merchandising*: operação de planejamento necessário para colocar no mercado o produto certo. Que envolve também a parte operacional do marketing.
5. Relações Públicas: é um relacionamento com o público com objetivo de gerar uma imagem favorável da organização, que abrange públicos como: fornecedores, distribuidores, clientes, governos, funcionários e acionistas.
6. Marketing Direto – mala-direta, telemarketing e internet: É um sistema integrado de marketing que usa uma ou mais mídias de propaganda para efetuar uma resposta mensurável e ou uma transação de qualquer localidade.

Pessoas

O último composto de marketing abordado por Gomes (2005) são as Pessoas, sendo elas fundamentais para o andamento do negócio e responsáveis diretamente pela qualidade do atendimento dos serviços prestados.

“Pessoas é o pessoal (próprio ou de algum *network* colaborativo) necessário a prestação do serviço básico e a sua customização. Envolve atributos tangíveis, como tamanho da equipe e intangível, como sua competência”. (MAGALHÃES; SAMPAIO, 2007, p. 35).

Segundo Pagliuso (2007) cada vez mais o sucesso das organizações está vinculada com as oportunidades de aprendizado das pessoas e de um ambiente favorável ao desenvolvimento de suas potencialidades.

Ele relata que é fundamental que as organizações criem práticas mais flexíveis e produtivas para atrair e reter talento, a fim de assegurar o desenvolvimento, bem-estar e satisfação, e também promover um clima organizacional participativo e agradável.

Aldarvis (2011) ressalta outros aspectos relevantes que estão diretamente relacionados à valorização das pessoas no ambiente organizacional, que são eles: organização do trabalho, seleção e contratação externa e interna de pessoas, identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento, identificação dos perigos e tratamento dos riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança, e avaliação da satisfação de todo o corpo funcional.

Implementação do plano de marketing

A implementação segundo Gomes (2002) e Magalhães e Sampaio (2007) visa executar as estratégias de marketing, os autores defendem que é necessário realizar um plano de ação para garantir que sejam realizados os objetivos do plano de marketing. O plano de ação, segundo Gomes (2005) é composto pelos seguintes itens:

1. Ações (o que): atividades específicas a serem desempenhadas;
2. Período (quando): prazo de execução de cada atividade;
3. Como: forma que as atividades deverão ser executadas na sequência apropriada e por ordem de prioridade;
4. Justificativa (por quê): razão pela qual será realizada a tarefa;
5. Responsável (quem): pessoas responsáveis pela execução e conclusão de cada atividade;
6. Custo estimado (quanto): valor gasto para execução de cada atividade.

Avaliação e controle

A avaliação e controle têm como objetivo reduzir a diferença entre o desempenho esperado e desempenho real, garantindo, dentro dos controles compostos de ações corretivas e preventivas, sua eficácia (GOMES, 2005).

Magalhães e Sampaio (2007) complementam que o objetivo dessa etapa é analisar a performance da execução do plano, que compreende a etapa de verificar e agir do PDCA

(*plan, do, check, act* – planejar, realizar, verificar, agir). Que segundo Seleme e Stadler (2008), é uma ferramenta que busca a melhoria contínua e o controle da qualidade total. O método está dividido em quatro estágios, que são eles:

- P - *Plan* – planejar: É utilizado para definir os objetivos a serem alcançados na manutenção ou na melhoria dos métodos e dos processos que servirão para atingir as metas propostas.
- D - *Do* – executar: É a realização da educação e dos treinamentos necessários à execução das atividades que servirão para atingir os objetivos e efetivamente a execução das atividades que compõem os processos.
- C - *Check* – verificar: É a averiguação dos resultados das atividades executadas, comparando as medições com os objetivos estabelecidos.
- A - *Act* – agir: Em função da análise anterior, essa parte compreende a realização das correções dos desvios apresentados em relação aos objetivos.

Magalhães e Sampaio (2007) ressaltam que é fundamental que os efeitos específicos de cada uma das ações do plano sejam devidamente avaliados e tomadas, se necessária, as devidas correções.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso por tratar de uma empresa específica, sendo ela uma micro empresa do segmento serviços de consultoria empresarial.

“O estudo de caso é uma pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados da vida” (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007, p. 62).

O estudo de caso também pode ser definido como:

... um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação (YONG, 1960, p. 269, apud GIL, 1991, p.59).

Segundo Gil (1991) a coleta de dados mais utilizada no estudo de caso segue a seguinte sequencia: observação, análise de documentos, entrevista e história de vida.

Este estudo teve como objetivo uma pesquisa descritiva, que segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2007) são utilizados para observar, registrar, analisar e correlacionar os fenômenos. Portanto, esta pesquisa analisou os fatores externos e internos que impactam a empresa e os segmentos de mercado de atuação. Cervo, Bervian e Da Silva (2007) citam também que a pesquisa descritiva “busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas”.

Este estudo também foi exploratório que segundo Gil (1991) tem como intuito principal de aprimoramento de ideias ou a descoberta de instituições, envolvendo levantamentos bibliográficos, entrevistas e análises, que na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

A utilização da pesquisa exploratória se fez necessária por não se conhecer o problema em questão e pela necessidade de aprimoramento das questões e hipóteses que possam trazer as soluções dos objetivos da pesquisa.

A abordagem do estudo é de cunho qualitativo. Que segundo Creswell (2007), a abordagem qualitativa constrói um entendimento baseado nas ideias dos entrevistados, na qual considera o contexto ou ambiente em que os entrevistados estão inseridos e concentra-se em um único contexto ou fenômeno. Para obter as informações necessárias para a execução deste trabalho foram realizadas pesquisas bibliográficas e entrevista.

A pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (1991), é realizada a partir de materiais já elaborados, constituídos principalmente de livros e artigos científicos, permitindo ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Cervo, Bervian e Da Silva (2007) complementa que a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas que podem ser encontradas em documentos primários, secundários, terciários, impressos, meios magnéticos e eletrônicos, reuniões científicas e notas de aulas. Utilizando-se da pesquisa bibliográfica pode-se ter um melhor entendimento dos conceitos como: análise de ambiente interno e externo, segmentação de mercado e composto de marketing.

Para análise dos concorrentes foi utilizada a observação disfarçada, que segundo Malhotra (2001), é uma forma de obtenção de dados na qual os entrevistados não sabem que estão sendo observados, com o objetivo de ter informações como se fosse um cliente. Sendo assim foi possível coletar dados de alguns processos principais dos concorrentes.

Outro meio utilizado para obtenção de dados foi a entrevista semi estruturada com os sócios, que segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2007) é uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa.

A pesquisa bibliográfica, a observação disfarçada e a entrevista permitiram a elaboração do plano de marketing para fundamentar as ações para introduzir a empresa no mercado de negócios.

RESULTADOS

Este diagnóstico será apresentado em formato de plano de marketing.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Análise de ambiente

1) Ambiente externo

A análise do ambiente externo compreende a etapa do plano de marketing na qual, segundo Tachizawa e Rezende (2000) possibilita identificar as forças restritivas e as forças impulsionadoras que condiciona a atuação da organização.

a) Fatores econômicos

Para analisar os fatores econômicos deve se levar em conta o Produto Interno Bruto (PIB). Segundo o IBGE (2014) o PIB é o indicador que mede o valor da produção realizada em um país, ou seja, é o resultado final da atividade produtiva expressado em valores monetários, que leva em consideração três grupos principais:

- Agropecuária, formada por agricultura, extrativa vegetal e pecuária;
- Indústria, que engloba extrativa mineral, transformação, serviços industriais de utilidade pública e construção civil; e
- Serviços, que incluem comércio, transporte, comunicação, serviços da administração pública e outros serviços.

A análise do PIB é importante para identificar se o Brasil está em crescimento, estagnação ou recessão econômica. Na sequência, o gráfico 1 apresenta a taxa (%) de crescimento anual do PIB e PIB per capita do Brasil:

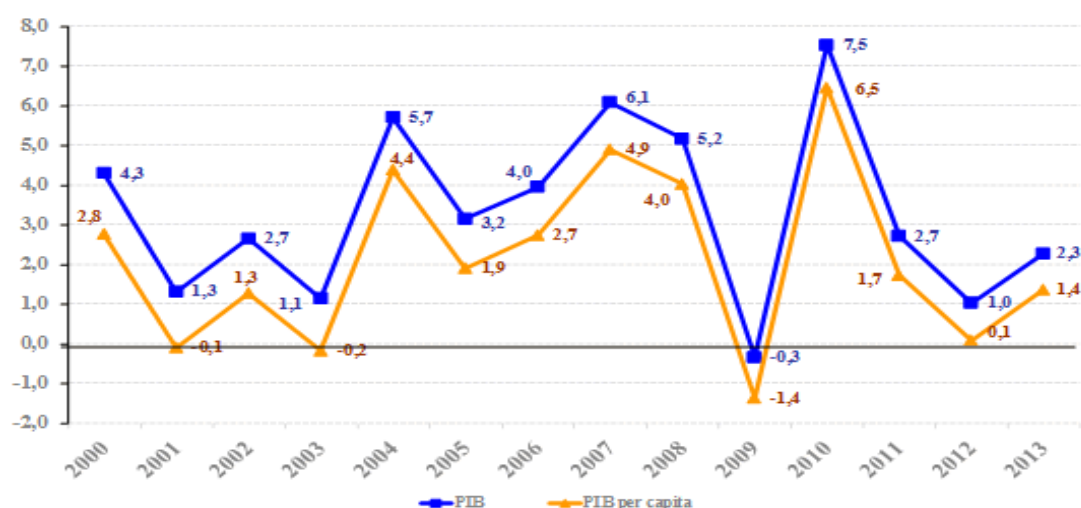


Gráfico 1: Taxa (%) de crescimento anual do PIB e PIB per capita Brasil

Fonte: IBGE (2014)

No ano de 2013, em relação a 2012, o PIB aumentou 2,3%, fruto do crescimento de 2,1% no valor adicionado e 3,3% nos impostos. Nessa comparação, a agropecuária (7,0%), os serviços (2,0%) e a indústria (1,3%) cresceram, conforme tabela 2. Assim, segundo as informações das Contas Nacionais Trimestrais, em 2013, o PIB em valores correntes alcançou R\$ 4,84 trilhões. O PIB per capita ficou em 24.065, apresentando uma alta, em volume, de 1,4%, em volume, em relação a 2012. O PIB per capita é definido como a divisão do valor corrente do PIB pela população residente no meio do ano (IBGE, 2014).

Tabela 1: PIB 2013 – Valor Adicionado

PERÍODO DE COMPRAÇÃO	INDICADORES						
	PIB	AGROPEC	INDUS	SERV	FBCF	CONS. FAM	CONS. GOV
4º TRI 2013 / 3º TRI 2013	0,7%	0,0%	-0,2%	0,7%	0,3%	0,7%	0,8%
4º TRI 2013 / 4º TRI 2012	1,9%	2,4%	1,5%	1,8%	5,5%	1,9%	2,0%
Acum. 2013 / Acum. 2012	2,3%	7,0%	1,3%	2,0%	6,3%	2,3%	1,9%
VALORES CORRENTES NO TRIMESTRE (R\$)	1.290,5 bilhões	48,1 bilhões	265,1 bilhões	774,4 bilhões	227,8 bilhões	788,4 bilhões	333,4 bilhões
VALORES CORRENTES NO ANO DE 2013(R\$)	4.838,0 bilhões	234,6 bilhões	1.021,3 bilhões	2.847,6 bilhões	889,3 bilhões	3.022,0 bilhões	1.064,5 bilhões

PIB PER CAPITA = R\$ 24.065 (1,4% em volume em relação a 2012)

TAXA DE INVESTIMENTO (FBCF/PIB) no ano de 2013 = 18,4%

TAXA DE POUPANÇA (POUP/PIB) no ano de 2013 = 13,9%

Fonte: IBGE (2014)

Ainda segundo o IBGE (2014), Todas as atividades que compõem os serviços registraram crescimento acumulado no ano: serviços de informação (5,3%), transporte,

armazenagem e correio (2,9%), comércio (2,5%), serviços imobiliários e aluguel (2,3%), administração, saúde e educação pública (2,1%), intermediação financeira e seguros (1,7%) e outros serviços (0,6%).

Segundo o IBGE (2014) e o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES (2014) o Produto Interno Bruto (PIB) do Paraná cresceu mais do que o brasileiro em 2013, enquanto o PIB nacional registrou aumento de 2,3%, o paranaense registrou crescimento de 5%. Como consequência, houve um aumento na participação do Paraná no PIB nacional, tendo uma produção total do estado de R\$ 287,9 bilhões, representando 5,84% no PIB nacional. O PIB da cidade de Curitiba apresenta um crescimento nos últimos períodos, obtendo em 2011 o maior índice de participação no PIB do estado do Paraná com 24,65%, considerando desde 2002. A tabela 2 apresenta o PIB de Curitiba, do Paraná e do Brasil:

Tabela 2: Produto Interno Bruto Curitiba, Paraná e Brasil

ANO	CURITIBA	PARANÁ	BRASIL	PARTICIPAÇÃO		
	Preços correntes (R\$ milhão)	Preços correntes (R\$ milhão)	Preços correntes (R\$ milhão)	CURITIBA / PARANÁ (%)	CURITIBA / BRASIL (%)	PARANÁ / BRASIL (%)
2002	20.507	88.407	1.477.822	23,20	1,39	5,98
2003	23.828	109.459	1.699.948	21,77	1,40	6,44
2004	26.755	122.434	1.941.498	21,85	1,38	6,31
2005	29.672	126.677	2.147.239	23,42	1,38	5,9
2006	32.153	136.615	2.369.484	23,54	1,36	5,77
2007	38.083	161.582	2.661.345	23,57	1,43	6,07
2008	43.319	179.263	3.032.203	24,17	1,43	5,91
2009	45.762	189.992	3.239.404	24,09	1,41	5,87
2010	53.463	217.290	3.770.085	24,60	1,42	5,76
2011	58.082	239.366	4.143.013	24,65	1,40	5,78
2012	⁽²⁾ 61.635	⁽¹⁾ 255.767	⁽²⁾ 4.392.094	24,09	1,40	5,82
2013	⁽²⁾ 69.630	⁽¹⁾ 287.966	⁽²⁾ 4.837.950	24,18	1,44	5,84

(1) Estimativas preliminares do IPARDES

(2) Calculado pelo IBGE, a partir das Contas Nacionais Trimestrais.

Fonte: IBGE (2014) e IPARDES (2014)

Segundo o IBGE (2014) e o IPARDES (2014), desde 2002, o Paraná tem o PIB per capita maior ao do Brasil, sendo em média 7,5% superior ao brasileiro. Já o PIB per capita curitibano apresenta uma superioridade em relação ao resultado estadual e federal, registrando uma média de 37,19% superior ao Paraná e 47,31% acima do Brasil. Considerando os dados, os habitantes de Curitiba, em média, possuem um poder aquisitivo considerável, tendo um

poder maior de compra, dado este evidenciado na tabela 3. Ressalta-se que o PIB per capita municipal e estadual nos anos de 2012 e 2013 não foram apresentados pelo instituto.

Tabela 3: Produto Interno Bruto Per Capita de Curitiba, Paraná e Brasil – 2002-2011

Ano	Produto Interno Bruto Per Capita			
	Unidade	Curitiba	Paraná	Brasil
2002	R\$	12.313	8.945	8.378
2003	R\$	14.047	10.935	9.498
2004	R\$	15.492	12.080	10.692
2005	R\$	16.880	12.344	11.658
2006	R\$	17.977	13.152	12.687
2007	R\$	21025	15.711	14.465
2008	R\$	23.696	16.927	15.992
2009	R\$	24.720	17.779	16.918
2010	R\$	30.518	20.804	19.766
2011	R\$	32.916	22.770	21.536
2012	R\$	-	-	22.402
2013	R\$	-	-	24.065

Fonte: IBGE e IPARDES (2014)

Outro dado a ser considerado na análise do ambiente econômico é a inflação, que é medido por meio do IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo), considerado o índice de inflação oficial pelo governo brasileiro. O IBGE é responsável por essa medição que verifica as variações dos custos com os gastos das pessoas que ganham de um a quarenta salários mínimos. O gráfico 2 a seguir apresenta o IPCA desde 2002, vale ressaltar que o percentual de 2014 é referente até o mês de maio:

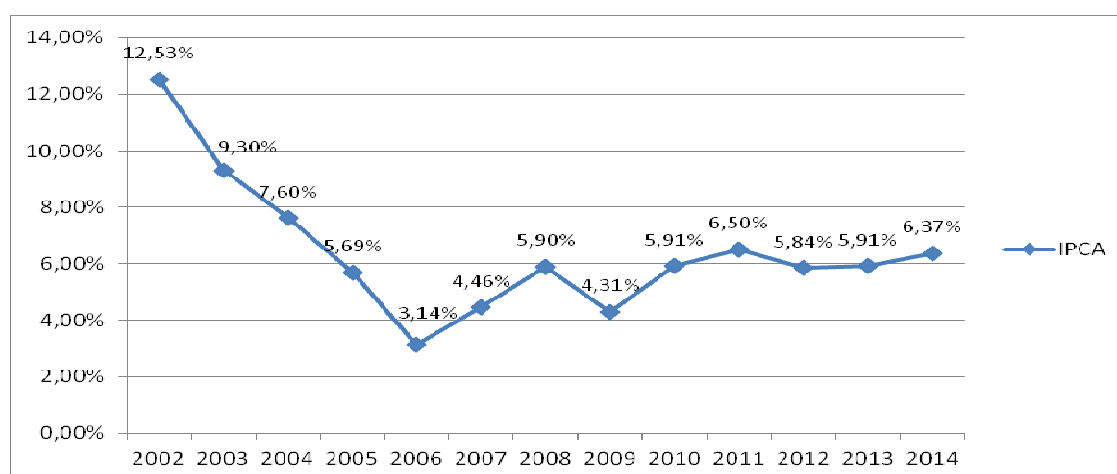


Gráfico 2: IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo)

Fonte: IBGE (2014)

O IPCA teve uma considerável recessão nos períodos de 2002 à 2006 reduzindo de 12,53% para 3,14%, após, o percentual vem variando ao longo dos anos, com destaque para o ano de 2011 que registrou 6,50% o maior percentual desde 2004 (7,60%). O crescimento da inflação faz com que o poder de compra da população diminua, mas com o crescimento do PIB per capita tanto do Brasil, Paraná e Curitiba ameniza o impacto.

Com base na Pesquisa Anual de Serviços do IBGE (2014), podemos analisar o cenário da variação da receita bruta das empresas classificadas pelo Instituto como Assessoria em Gestão Empresarial comparado ao IPCA, conforme gráfico 3 a seguir:

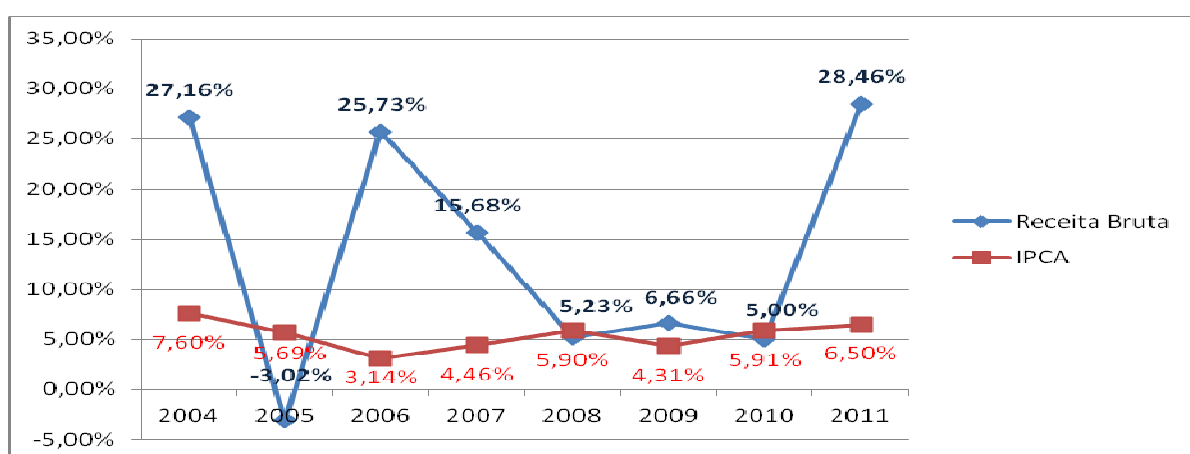


Gráfico 3: Taxa de variação da Receita Bruta das empresas prestadoras de serviços de assessoramento em gestão empresarial, comparado ao IPCA.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador, com base na Pesquisa Anual de Serviços e IPCA do IBGE (2014).

A taxa de variação da receita bruta deste segmento é inconstante dando alguns saltos de crescimento nos anos de 2004, 2005 e 2011, esses saltos reduziram o impacto dos resultados negativos obtidos nos anos de 2008 e 2010 que o crescimento da receita bruta não foi suficiente para superar a inflação brasileira, com destaque para 2005 que teve uma diferença negativa de 8,71% comparado ao IPCA.

b) Fatores naturais

Os sócios citam que a empresa de Consultoria está sendo constituída já com a consciência da responsabilidade social, os poucos impactos que serão gerados são as impressões de relatórios em papel reciclado, que não tendo mais uso serão destinados juntos com outros lixos reciclados, para a coleta seletiva de lixo da Prefeitura Municipal de Curitiba, e a utilização de luz e água, que será elaborada uma política de conscientização de recursos não renováveis.

c) Fatores tecnológicos

As principais tecnologias utilizadas nas empresas de consultoria empresarial são os computadores, os softwares e a internet.

Os computadores são utilizados para armazenar dados e históricos dos seus clientes, por meio de programas que otimizam o tempo de visualização das informações além de possibilitar o cruzamento de dados, como exemplo, verificar as consultorias mais adquiridas pelos clientes. Outro benefício dos softwares é o pacote Office que permite desenvolver ferramentas de controle a serem utilizadas nas consultorias, com planilha de Excel para controle financeiro, mapeamento da maturidade da gestão da empresa, dentre outras.

A internet é outra ferramenta tecnológica que vem sendo muito utilizada, pois serve como um veículo de comunicação que abrange o mundo inteiro, no qual é possível mostrar produtos, divulgar a marca e criar um canal de relacionamento com os clientes. Podemos observar que na internet as redes sociais vêm ganhando espaço para compra e venda de produtos, e as empresas estão cada vez mais utilizando desta ferramenta gratuita.

d) Fatores políticos

Segundo o SEBRAE/PR (2014) para uma empresa de prestação de serviços atender as exigências legais é necessário definir o ramo de atividade da empresa; realizar consultas na Prefeitura, se o endereço/local escolhido permite o negócio, na Secretaria de Meio Ambiente Estadual e Municipal, na Vigilância Sanitária e no Corpo de Bombeiros, sobre o negócio e o local escolhido, nos Conselhos de Classe Regionais, na Certidão de CPF dos Sócios na Receita Federal e Estadual, no Certificado do Contador no Conselho Regional de Contabilidade e na Junta Comercial sobre nome da empresa; elaborar o Contrato Social; registrar na Junta Comercial e obter o NIRE; definir CNAE; registrar o CNPJ; solicitar alvará; solicitar inscrição estadual; cadastrar na Previdência Social; e emitir o bloco de notas fiscais e autenticação dos livros fiscais.

Segundo o SEBRAE (2010) o artigo 17 da Lei Complementar nº 123/06 proíbi as empresas que realizam atividades de consultoria optar pelo SIMPLES NACIONAL – Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições, cabendo escolher pelo Regime de Lucro Real ou Presumido.

Os proprietários da empresa optaram pelo Lucro Presumido, que segundo SEBRAE (2010) trata-se de uma forma de tributação simplificada opcional, utilizada para determinar a

base de cálculo do Imposto de Renda (IR) e da Contribuição Social sobre o Lucro (CSLL) das pessoas jurídicas, sendo a apuração do imposto feita trimestralmente. Nesta categoria existem os seguintes impostos: CSL - Contribuição Social sobre o Lucro; PIS - Programa de Integração Social, COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social; ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestações de Serviços de Transporte Interestadual, Intermunicipal e Comunicação e INSS - Previdência Social e ISS - Imposto sobre Serviços.

Outro aspecto a ser considerado é a proteção legal da marca, que segundo Urdan e Urdan (2010), o amparo legal depende de registro no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). A propriedade intelectual é regulada pela Constituição da República e Lei nº 9.279/1996 da Propriedade Intelectual.

e) Fornecedores

Os fornecedores promovem os recursos que a empresa necessita para produzir seus bens e produtos (KOTLER, ARMSTRONG, 1998). Por se tratar de uma empresa de Consultoria os fornecedores são de materiais de escritórios, hardware, software de sistemas operacionais e de serviços de telefonia, energia elétrica e saneamento, não tendo estes grandes impactos no produto.

f) Mercado de clientes

A empresa irá atuar no mercado de Consultoria para Micro e Pequenas empresas, na região de Curitiba.

Foi considerado para análise o resultado do diagnóstico do Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas – MPE Brasil Ciclo 2013, este prêmio é nacional e é realizado pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas, MBC – Movimento Brasil Competitivo e a FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, sendo que a Etapa Estadual no Paraná é realizada pelo IBQP – Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, por meio do MPC - Movimento Paraná Competitivo. O MPE Brasil visa reconhecer as micro e pequenas empresas que se destacam em suas categorias, sendo avaliadas por meio de um questionário de autoavaliação para diagnosticar sua maturidade de gestão, com base no Modelo de Excelência da Gestão – MEG, da FNQ (MPE BRASIL, 2013).

Segundo o IBQP (2013) no total a etapa estadual do MPE Brasil obteve 3.510 empresas que responderam o questionário e obtiveram o resultado apresentado no gráfico 4, já na cidade de Curitiba foram 158 empresas, com o resultado apresentado no gráfico 5:

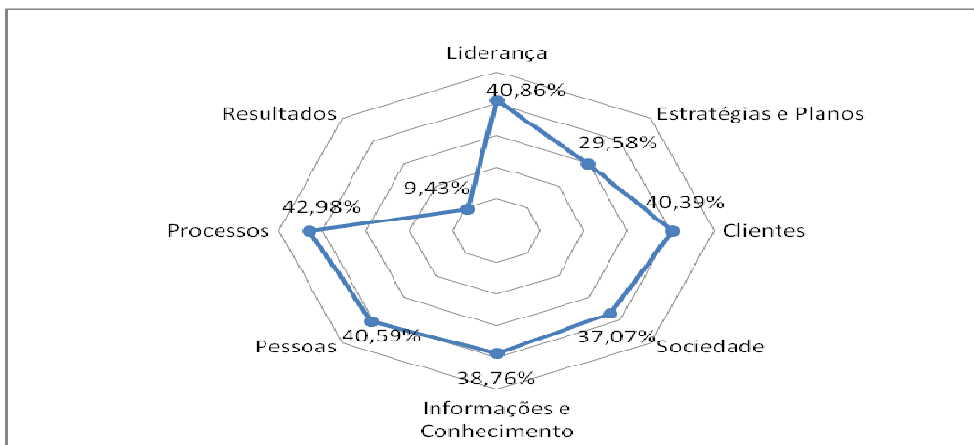


Gráfico 4: Desempenho Global do Paraná – MPE Brasil
Fonte: IBQP (2013)

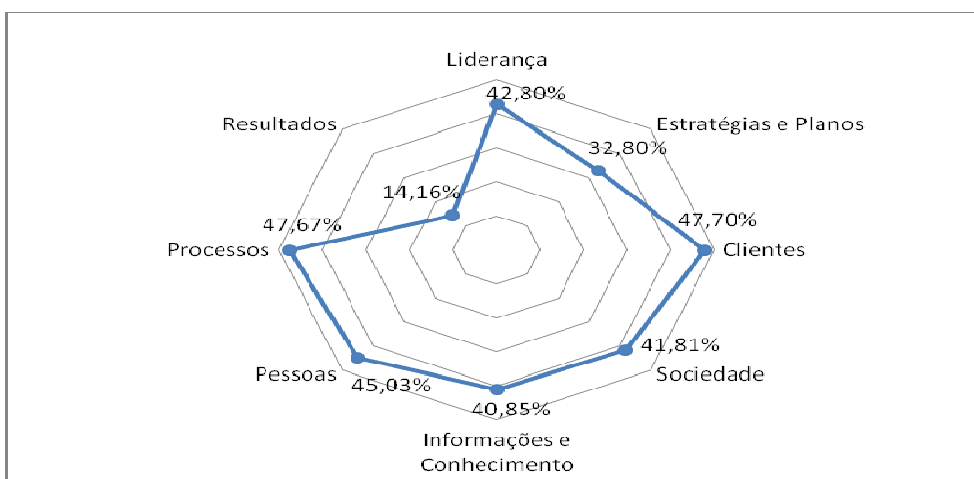


Gráfico 5: Desempenho Global de Curitiba – MPE Brasil
Fonte: IBQP (2013)

Analisando os gráficos o Paraná ficou com 30,33% da pontuação total, já Curitiba obteve 34,55%, em ambas as principais lacunas estão em Resultados e Estratégias e Planos, evidenciando assim a necessidade das empresas de planejar as suas ações, a curto, médio e longo prazo, no ambiente na qual estão inseridas, obtendo assim resultados consistentes e a perenidade da organização. E esta é a proposta da Empresa de Consultoria Empresarial, para atuar principalmente no Planejamento Estratégico das Micro e Pequenas Empresas.

Outro fator a ser avaliado é a taxa de mortalidade das Micro e Pequenas Empresas, conforme apresenta o gráfico 6.

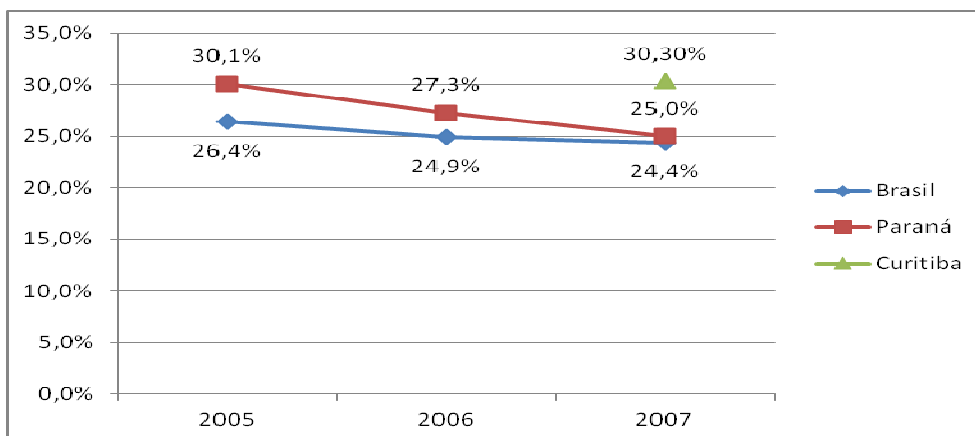


Gráfico 6: Taxa de Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas

Fonte: SEBRAE/NA (2013)

Notas:

As empresas constituídas em 2005 foram verificadas nas bases de 2005, 2006, 2007 e 2008.

As empresas constituídas em 2006 foram verificadas nas bases de 2006, 2007, 2008 e 2009.

As empresas constituídas em 2007 foram verificadas nas bases de 2007, 2008, 2009 e 2010.

Os dados são elaborados por pesquisas do SEBRAE Nacional (2013), que avalia os 4 grandes setores de atividade, Indústria, Comércio, Construção e Serviços. Segundo a avaliação a taxa vem reduzindo ao longo dos anos 3 anos analisados, isso é explicado pelo o aumento da demanda interna da construção, em paralelo a uma melhora na qualidade dos produtos e serviços deste setor e também pela barreira alta de entrada de novos concorrentes no setor da indústria.

Como se pode observar as taxas do Paraná e Curitiba estão mais elevadas que a do nacional, ainda segundo o estudo a taxa da capital, é justificada pelos seguintes fatores: concentração maior de empresas, deseconomias de aglomeração, falta de planejamento prévio à abertura, falta de gestão no negócio e atitude empreendedora. Este estudo apresenta Curitiba como a 18ª do Paraná na taxa de sobrevivência, vale ressaltar que a taxa de mortalidade é complementar a da sobrevivência. Neste estudo não foram apresentados os índices de 2005 e 2006 de Curitiba.

g) Concorrentes

De acordo com Kotler (2011) os concorrentes mais diretos são aqueles que perseguem os mesmos mercados-alvo e adotam estratégias parecidas. Pagliuso (2007) relata que as organizações focadas no cliente buscam identificar as características e atributos que diferenciam seu produto e serviço daquele oferecido pela concorrência, que somado com a

promoção da satisfação e a conquista da fidelidade do cliente, são fatores fundamentais para o aumento da competitividade da organização.

Os sócios consideram como concorrentes diretos as empresas: SEBRAE, Qualysul e Kaminski Avalca, a seguir o quadro 3 apresenta as características de cada concorrente:

Fatores avaliados	Concorrentes		
	SEBRAE	Qualysul	Kaminski Avalca
Preço	Competitivo	Competitivo	Competitivo
Produtos	Acesso a Mercados, Consultoria, Cursos e palestras abertas, Informação, Inovação, Promoção de eventos, Premiações e Publicações	Consultoria e Treinamentos <i>In Company</i> nas áreas de Planejamento Organizacional, Gestão da Qualidade, Gestão Ambiental, Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional, Gestão da Segurança de Alimentos, Prêmios da Qualidade e Gestão da Inovação	Consultoria e Treinamentos (<i>In Company</i> e aberto) em Gestão Estratégica e Gestão Financeira
Principal produto	Consultoria e Cursos e Palestras	Consultoria e Treinamentos	Consultoria e Treinamentos
Divulgação	Via Site, Redes sociais, propaganda, venda pessoal e promoção de vendas	Via Site	Via Site e Redes sociais
Distribuição	Site, Estabelecimento e na Empresa do Cliente	Estabelecimento e na Empresa do Cliente	Estabelecimento e na Empresa do Cliente
Atendimento	Bom	Ótimo	Bom
Forma de pagamento	Dinheiro, boleto, transferência e Cartão de Crédito	Dinheiro, boleto e transferência.	Dinheiro, boleto, transferência e Cartão de Crédito.
Tempo no mercado	42 anos	20 anos	4 anos

Quadro 3: Concorrentes

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

h) Público

Um mercado consiste de todos os consumidores potenciais que tem necessidades ou desejos específicos, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essas necessidades ou desejos (KOTLER, 2011).

Segundo a Agência Curitiba de Desenvolvimento (2012) a cidade de Curitiba tinha no período de 2010 o total de 138.094 estabelecimentos ativos, sendo dividido conforme gráfico 7:

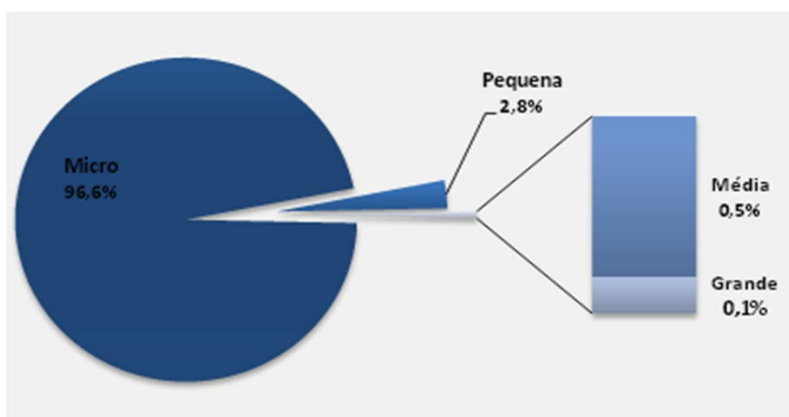


Gráfico 7: Estabelecimentos formais em Curitiba, por porte 2010

Fonte: Agência Curitiba de Desenvolvimento (2012)

NOTA: De 0 a 19 empregados = Microempresa / De 20 a 99 empregados = Pequena empresa / De 100 a 499 empregados = Média empresa / Acima de 500 empregados = Grande empresa

A Consultoria Empresarial tem seu mercado focado nas Micro e Pequenas Empresas, sendo assim seu público potencial é de aproximadamente 137.265 estabelecimentos formais. Vale ressaltar que o produto oferecido pela empresa é consultoria específica para gestão, sendo assim não há restrição quanto a atividade econômica dos clientes.

2) Ambiente interno

Após analisar as oportunidades e ameaças do ambiente externo é necessário que a empresa verifique a existência de pontos fortes na gestão do seu negócio para aproveitar as oportunidades e se defender das ameaças e também identificar pontos fracos a serem trabalhados.

Segundo Tachizawa e Rezende (2000) para identificar os pontos fortes e fracos da organização é necessário um diagnóstico interno composto por radiografias do grupo diretivo ou controlador e das áreas funcionais que contemplam processos, recursos humanos, produção, tecnologia, sistemas de informação, marketing e área financeira.

a) Estrutura da empresa

A empresa está sendo idealizada por dois sócios com conhecimento na área de Gestão Empresarial e está sendo instituída com caráter de microempresa. Em primeiro momento

somente os sócios serão os responsáveis pela formatação e entrega dos produtos de consultoria, não sendo necessário, neste momento, o serviço de recursos humanos.

Toda a parte contábil e abertura da empresa são de responsabilidade de uma assessoria externa de um escritório de contabilidade.

Vale ressaltar que este artigo fará parte do plano de negócio e planejamento estratégico que a empresa está realizando, com base no Modelo de Excelência da Gestão, da Fundação Nacional da Qualidade, sendo esta ferramenta base dos produtos oferecidos como consultoria.

O escritório da empresa estará localizado em um ponto comercial no Bairro Alto da XV de Curitiba.

b) Finanças

Foi realizado um estudo da viabilidade financeira do negócio, que segundo Souza e Clemente (2009), a decisão de investir em um negócio depende do retorno esperado. Aliber (2001, p. 12, apud SOUZA, 2003, p. 70) complementa que análise de viabilidade permite estimar a capacidade de pagamento do investimento.

Tanto Souza e Clemente (2009) como Souza (2003) apresentam alguns métodos para análise de viabilidade do negócio, que serão utilizados neste estudo, e são eles:

- Método do valor presente líquido (VPL) – concentração de todos os valores esperados de um fluxo de caixa na data zero. A regra para análise deste método é que o VPL deve ser maior que 0 (zero) para o projeto continuar a ser analisado, caso o VPL seja menor que 0 (zero), o projeto deve ser rejeitado.
- Método da taxa interna de retorno (TIR) – é a taxa que torna o VPL de um fluxo de caixa igual a zero, o TIR mede uma taxa média de quanto serão retorno do projeto. A regra para análise deste método é que a TIR deve ser maior que a TMA (Taxa Mínima de Atratividade) para o projeto continuar a ser analisado, caso a TIR seja menor que a TMA, o projeto deve ser rejeitado. A Taxa mínima de atratividade é a menor taxa, como baixo risco, disponível para aplicação do capital. A decisão de investir sempre terá pelos menos duas alternativas para serem avaliadas: investir no projeto ou investir na taxa mínima de atratividade.
- Método de período de recuperação do investimento (pay-back) – é o número de períodos necessários para recuperar o capital investido. A regra para análise deste método depende do tempo estimado pelo investidor.

Vale ressaltar que a TMA utilizada neste projeto foi a Nota do Tesouro Nacional, que segundo o Ministério da Fazenda (2014) são títulos públicos com rentabilidade prefixada. O título utilizado foi NTN-F 10123, que após os cálculos apuração de sua rentabilidade, chegou-se a uma taxa de 8,08% a.a.

Outro dado a ser considerado é que as projeções de receita tiveram como base a média de a variação da Receita Bruta das empresas prestadoras de serviços de assessoramento em gestão empresarial, apresentada no gráfico 3, tendo como valor base R\$ 248.000,00 que os sócios estimam ter de receita no primeiro ano. A alíquota considerada nos tributos e contribuições é 18% da receita total.

A seguir a tabela 4 apresenta a análise de viabilidade financeira:

Tabela 4: Análise de viabilidade financeira

Investimento	Contrato de aluguel	Compra de móveis	Computador e acessórios	Abertura da empresa	Site	Material de comunicação	Capital de giro	Total
	R\$ 800,00	R\$ 2.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 20.800,00

Receitas					
	2015	2016	2017	2018	2019
Vendas	R\$ 248.000,00	R\$ 282.372,80	R\$ 321.509,67	R\$ 366.070,91	R\$ 416.808,34

Despesas					
	2013	2014	2015	2016	2017
Tributos e contribuições	R\$ 44.640,00	R\$ 50.827,10	R\$ 57.871,74	R\$ 65.892,76	R\$ 75.025,50
Prestadores de Serviços	R\$ 173.600,00	R\$ 197.660,96	R\$ 225.056,77	R\$ 256.249,64	R\$ 291.765,84
Água/Luz/Internet/Telefone	R\$ 3.000,00	R\$ 3.180,00	R\$ 3.370,80	R\$ 3.573,05	R\$ 3.787,43
Seguro	R\$ 2.000,00	R\$ 2.120,00	R\$ 2.247,20	R\$ 2.382,03	R\$ 2.524,95
Alimentação e Combustível	R\$ 10.000,00	R\$ 10.600,00	R\$ 11.236,00	R\$ 11.910,16	R\$ 12.624,77
Material de Escritório	R\$ 1.000,00	R\$ 1.060,00	R\$ 1.123,60	R\$ 1.191,02	R\$ 1.262,48
Material Gráfico e outros	R\$ 2.600,00	R\$ 2.756,00	R\$ 2.921,36	R\$ 3.096,64	R\$ 3.282,44
Contador	R\$ 6.000,00	R\$ 6.360,00	R\$ 6.741,60	R\$ 7.146,10	R\$ 7.574,86
Aluguel e IPTU	R\$ 1.000,00	R\$ 1.060,00	R\$ 1.123,60	R\$ 1.191,02	R\$ 1.262,48
Total	R\$ 242.840,00	R\$ 275.624,06	R\$ 311.692,67	R\$ 352.632,41	R\$ 399.110,75

Fluxo de Caixa					
Receitas	R\$ 248.000,00	R\$ 282.372,80	R\$ 321.509,67	R\$ 366.070,91	R\$ 416.808,34
Despesas	R\$ 242.840,00	R\$ 275.624,06	R\$ 311.692,67	R\$ 352.632,41	R\$ 399.110,75
Total	R\$ 5.160,00	R\$ 6.748,74	R\$ 9.817,00	R\$ 13.438,50	R\$ 17.697,59

Investimento	R\$ (20.800,00)
2013	R\$ 5.160,00
2014	R\$ 6.748,74
2015	R\$ 9.817,00
2016	R\$ 13.438,50
2017	R\$ 17.697,59

TMA	8,08%
-----	-------

VP	R\$ 40.176,05
VPL	R\$ 19.376,05
TIR	32,19%
PAY BACK Simples	2 anos e 11 meses
PAY BACK Médio	2 anos
PAY BACK Descontado	3 anos e 4 meses

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Ao analisar os resultados conclui-se que, o projeto é rentável, sendo que o VPL é maior que 0 (zero) e a TIR é de 32,19%, maior que a TMA que é de 8,08%. Outro dado a ser considerado é o Pay-back (prazo para recuperar o capital investido) é de no máximo 3 anos e 4 meses. Além dos métodos de análise de viabilidade podemos observar que o valor pago aos sócios pelos serviços prestados é de R\$ 173.600,00 e aumenta ao longo dos períodos. O lucro líquido que no primeiro ano é de R\$ 5.160,00 será depositado em um fundo de investimento a ser analisado.

Análise SWOT

A etapa do cruzamento das informações coletadas na análise do ambiente externo e interno, é conhecida como análise SWOT, que confronta as ameaças e oportunidades com os pontos fortes e fracos da organização. Segundo Westwood (1996) este processo é usado no

plano de marketing, pois determina se a empresa e o produto serão capazes de satisfazer o plano e quais serão as limitações. O quadro 4 a seguir apresenta as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos:

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • PIB per capita dos habitantes de Curitiba é superior ao do Paraná e Brasil; • Estabilidade da inflação do país; • Tecnologias para aumentar o controle dos processos e produtos da empresa; • Internet como ferramenta de divulgação das empresas com baixo custo; • Micro e Pequenas Empresas em Curitiba com lacunas na Gestão, principalmente na área de Estratégias e Planos. • Taxa de Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas de Curitiba superior a taxa Estadual e Federal; • 99,4% das Empresas de Curitiba são Micro e Pequenas Empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variação da receita bruta do segmento assessoramente em gestão empresarial é inconstante, sendo em alguns anos inferior a taxa de inflação; • Processo complexo para formalizar empresas no Brasil; • Empresas de Consultoria não enquadram no Simples Nacional, tendo assim uma tributação alta; • Principais Concorrentes com muito tempo de mercado, tendo suas marcas consolidadas.
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento dos sócios na área de Gestão Empresarial; • Baixa dependência dos fornecedores; • Estrutura enxuta e flexível; • Utilização de redes sociais como divulgação da marca e como canal de relacionamento com os clientes; • Investimento Financeiro de boa viabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa iniciando no mercado.

Quadro 4: Análise SWOT

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Segmentação, definição do público-alvo e posicionamento de mercado

Segmentação de Mercado e Definição de Público Alvo	
Geográfico	Cidade de Curitiba.
Demográfico	Micro e Pequenas Empresas (Faturamento Bruto Anual de até R\$ 3.600.000,00 – três milhões e seiscentos reais).
Psicográficos	Empresas que querem crescer e ter uma gestão mais controlada de seus negócios.
Aspectos relacionados com o produto:	Empresas que buscam uma linguagem de gestão segundo o ambiente na qual estão inseridas, focando também na qualidade dos serviços com um preço adequado.

Comportamentais	Empresas que estão em diferentes estágios de compra, aqueles que sabem da existência, aqueles que não sabem e os propensos a comprar.
-----------------	---

Quadro 5: Segmentação de mercado e definição de público alvo

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Posicionamento de Mercado			
Informações	SEBRAE	Qualysul	Kaminski Avalca
Atuação	Em todo o Brasil	Grande Curitiba	Grande Curitiba
Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> • Capilaridade alta; • Reconhecido como principal órgão de consultoria para MPEs; • Atuação de 42 anos no mercado; • Marca consolidada; • Variedade de produtos; • Recursos financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variedades de produtos; • Atuação de 20 anos no mercado; • Alta Experiência dos consultores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta Experiência dos consultores; • Diversos canais de comunicação com os clientes.
Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> • Produto padronizado, sem a possibilidade de formatação segundo a necessidade do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa divulgação da marca e dos produtos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco tempo de mercado; • Foco em somente duas áreas da gestão.
Estratégias utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> • Foco nos clientes atuais e potenciais, buscando o desenvolvimento das MPEs, em diversas áreas, como promoção de feiras, prêmios, consultoria, treinamentos e palestras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco nos clientes atuais, oferecendo diversas soluções para todas as áreas da gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco nos clientes atuais e potenciais, oferecendo soluções financeiras e estratégicas para pequenas empresas.

Quadro 6: Posicionamento de mercado

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Vantagens Competitivas	Empresa de Consultoria	Concorrentes		
		SEBRAE	Qualysul	Kaminski Avalca
Especialização no público-alvo	5	5	5	5
Atendimento	4	5	4	4
Preço	5	5	5	5
Personalização dos produtos segundo a demanda do cliente	4	0	4	3
Divulgação da marca	0	5	2	3
Formas de pagamento	4	5	4	3
Variedades de produtos	3	5	4	2

Tempo de empresa	0	5	4	2
Total	25	35	32	27

Conceito	Excelente	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Não tem
Pontuação	5	4	3	2	1	0

Quadro 7: Vantagens competitivas

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Definição de marca

Marca	
Nome (Sugestão)	Gestão Transformadora.
Símbolo	À definir.
Slogan (Sugestão)	Rumo à Excelência na Gestão .

Quadro 8: Marca

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Definição dos objetivos e metas

Período Corrente: 2015 à 2019
Missão: Promover a excelência na gestão das Micro e Pequenas Empresas.
Objetivos: 1 – Promover soluções para o desenvolvimento da gestão das MPEs da Cidade de Curitiba; 2 – Garantir a sustentabilidade do negócio; 3 – Captar e Fidelizar clientes.
Metas: 1 – Aumentar no primeiro ano em 30%, segundo 60% e terceiro 80% a taxa da maturidade da gestão das Micro e Pequenas Empresas, obtendo no quarto ano uma Vencedora Estadual do Prêmio MPE Brasil e no quinto ano uma vencedora Nacional do prêmio; 2 – Ter lucro no primeiro ano, obtendo no segundo e terceiro ano 40% a mais que o ano anterior, quarto e quinto ano 60% a mais que o ano anterior; 3 – Captar 20 clientes no primeiro ano, e aumentar 20% em cada ano posterior. Ter no mínimo 90% de satisfação nos serviços prestados.

Quadro 9: Objetivos e metas

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Definição de estratégias de marketing

1) Produto

Produto	
Em qual fase o produto se encontra?	Introdução
Quais ações serão adotadas a partir da fase em que o produto se encontra?	Focar na divulgação da marca e produtos.
Quais as estratégias de crescimento serão adotadas?	<p>Penetração no mercado: como a empresa é nova no mercado terá que convencer os clientes a utilizarem os produtos oferecidos, sendo assim irá oferecer diagnósticos de gestão gratuitos, além de campanhas de promoção.</p> <p>Vale ressaltar que os produtos oferecidos serão personalizados segundo a demanda do cliente.</p>

Quadro 10: Estratégias de produto

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

2) Preço

Estratégias de preço
<ul style="list-style-type: none"> • Formas de pagamento: boletos, depósitos, cartão de crédito; • Descontos por indicação; • Propostas de produtos com etapas para facilitar a aquisição do produto, pois se o cliente tem pouco recurso para investir poderá adquirir somente algumas etapas dos serviços prestados.

Quadro 11: Estratégias de preço

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

3) Praça

Estratégias de praça
<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento no escritório; • Atendimento nas empresas.

Quadro 12: Estratégias de praça

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

4) Promoção

Estratégias de promoção	
Propaganda:	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação em jornais e revistas municipais.
Venda Pessoal:	<ul style="list-style-type: none"> • Visita aos potenciais clientes.
Promoção de Vendas:	<ul style="list-style-type: none"> • Participação em feiras da área.
<i>Merchandising:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Não há.
Relações Públicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Parceira com outras empresas de Consultoria e Treinamento.
Marketing Direto:	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação via redes sociais; • Site; • Políticas de fidelização: envio de cartões de aniversários, almoços e jantares com os principais clientes, eventos.

Quadro 13: Estratégias de promoção

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

5) Pessoas

Estratégias de pessoas	
Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de um plano de treinamento para desenvolver os consultores, que são os próprios sócios.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões anuais para estabelecer e revisar o planejamento estratégico; • Reuniões mensais para acompanhamento do planejamento estratégico e da situação da empresa; • Reuniões periódicas para planejar, executar, controlar e avaliar os serviços prestados;
Remuneração e avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de um documento formal para gerir as horas dedicadas de cada sócios nos projetos.
Outras	<ul style="list-style-type: none"> • Definição do sistema de trabalho; • Estabelecimento de um código de conduta para todas as partes interessadas.

Quadro 14: Estratégias de pessoas

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Implementação do plano de marketing

Prioridade	Ações	Período	Como	Justificativa	Responsável	Custo Estimado
1	Criar calendário de reuniões	ago/14	Elaborar um calendário	Bloquear a agenda dos sócios e ter a gestão das datas e compromisso firmados	Sócios	Sem custo
2	Elaborar o plano de negócio e planejamento estratégico	ago/14 à set/14	Convocar uma reunião para avaliar este estudo e elaborar o plano de negócio e planejamento estratégico	Conhecer o cenário da consultoria empresarial e ter informações para atender as necessidades e expectativas dos clientes e sobreviver no ambiente altamente competitivo	Sócios	Sem custo
3	Definir nome, marca e slogan	set/14	Convocar uma reunião para <i>brainstorming</i>	Criar uma identidade da empresa para facilitar a compreensão e memorização por parte dos clientes.	Sócios	Sem custo
4	Definir o sistema de trabalho e código de conduta	ago/14 à set/14	Convocar uma reunião para definição	Orientar a estrutura organizacional para estabelecer os processos, promovendo a produtividade. Padronizar o comportamento esperado pelas partes interessadas.	Sócios	Sem custo
5	Legalizar a empresa	set/14 à out/14	Entrar em contato com um contador	Estar dentro da lei, tendo a possibilidade de emitir notas fiscais, conseguir empréstimos com menores juros, dentre outras.	Sócios	R\$ 1.000,00
6	Registrar a marca	out/14 à nov/14	Entrar em contato com o contador para registrar a marca no INPI	Proteger a marca	Sócios	R\$ 1.400,00
7	Criar toda parte de comunicação da empresa e site	nov/14 à dez/14	Contratar uma agência especializada	Criar uma imagem de comunicação perante a sociedade e clientes	Sócios	R\$ 4.000,00
8	Pesquisar potenciais clientes	nov/14 à dez/14	Buscar em diversos canais as micro e	Identificar os potenciais clientes	Sócios	Sem custo

			pequenas empresas de Curitiba.			
9	Visitar os potenciais clientes	jan/14 e durante o ano	Com base nas pesquisas, entrar em contato com as empresas e agendar as visitas	Captar clientes	Sócios	R\$ 3.000,00
10	Criar um calendário de treinamento	dez/14 à jan/14	Identificar as necessidades de treinamento e buscar locais que ofereçam	Desenvolver e atualizar o conhecimento dos sócios	Sócios	Sem custo
11	Divulgar a empresa em revistas, jornais e feiras	Durante 2015	Identificar os jornais, revistas e feiras que os clientes acessam e comprar espaço neste canais	Divulgar a empresa em um canal adequado	Sócios	R\$ 5.000,00
12	Criar ações de fidelização	Durante 2015	Gerenciar os aniversários dos clientes e agendar almoços e jantares	Fidelizar os clientes	Sócios	R\$ 2.400,00
Gasto total						R\$ 16.800,00

Quadro 15: Plano de ação

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Avaliação e controle

Semanalmente devem ser realizadas reuniões, com as pessoas envolvidas nos processos, para avaliação e controle das ações, a fim de verificar o status de cada ação proposta e utilizar de possíveis alterações corretivas e/ou preventivas. Ressalta-se que a avaliação e controle são fundamentais para implementação do plano de marketing.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração deste trabalho permitiu ao pesquisador ter uma visão detalhada da empresa de Consultoria Empresarial, que teve como problema de pesquisa a seguinte questão: Quais as ações mercadológicas possibilitariam introduzir uma empresa de Consultoria em Gestão Empresarial em Curitiba? Para solução da problemática foi proposta a realização de um plano de marketing, tendo como início a realização das análises do ambiente externo e interno.

Para as análises dos ambientes foram considerados os fatores econômicos que permitiram análises do crescimento econômico da cidade, estado e país, inflação e variação da receita bruta das empresas de assessoria em gestão empresarial, fatores tecnológicos e seus benefícios para a consultoria empresarial, fatores políticos como exigências legais, tributação e proteção da marca. Foram também analisados aspectos relacionados aos fornecedores, mercado de clientes que apresentou dados da maturidade da gestão das MPEs e a taxa de mortalidade, informações dos concorrentes, do público e informações do ambiente interno da empresa, como sua estrutura, instalações e análise financeira da viabilidade do negócio.

Com estas análises realizadas foi possível elaborar análise SWOT e, conseqüentemente, definir objetivos, estratégias e planos de ação. Para implementação do plano de marketing foram sugeridas inúmeras ações, alinhadas com as estratégias e objetivos definidos, assim como a avaliação e controle, a fim de implementar da melhor forma possível e realizar ajustes corretivos e preventivos no plano, quando necessário.

Os objetivos deste trabalho, tais como analisar o ambiente interno e externo da organização, segmentar mercado, definir público alvo e posicionamento de mercado, definir marca, definir objetivos e metas, definir estratégias de marketing e propor o plano de marketing, foram cumpridos de forma plena, permitindo além do atendimento aos objetivos, elaborar ações de fidelização e também melhoria em alguns processos da empresa, todas baseadas nas análises realizadas. Cabe agora a empresa implantar as atividades propostas e atualizar o plano para que as informações não fiquem obsoletas.

Enfim, este trabalho teve considerável importância para a vida acadêmica e profissional do aluno, sendo possível conhecer melhor a elaboração do plano de marketing e propiciou um maior aprendizado ao envolver diversas disciplinas ministradas no curso de Especialização em Marketing Empresarial.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA CURITIBA DE DESENVOLVIMENTO S/A. **Guia do Investidor**. Curitiba: 2012. Disponível em: <http://www.agencia.curitiba.pr.gov.br/multimidia/PDF/00000450.pdf>
Acesso: 09 jul. 2014 às 11:25
- ALDARVIS, Renato (Coord.). **Critérios compromisso com a excelência**. 6ª Ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011.
- AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 1999.
- BERNARDEZ, Gustavo. **Marketing para pequenas empresas**: dicas para a sobrevivência e crescimento do seu negócio. Blumenau: Hermann Baumgarten Editora, 2005.
- BULGACOV, Sergio (Org.). **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHURCHILL, Gibert A; PETER, Paul. **Marketing**: criando valor para o cliente; tradução Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- GLOBAL EXECUTIVE REPORT – GEM. **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBQP, 2013.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GOMES, Isabela Motta. **Como elaborar um plano de marketing**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005. Disponível em:
<http://intranet.df.sebrae.com.br/downloads/Downloads/Download.aspx?id=O%2fskn6GCd3RfQODtr4M7lg%3d%3d>
Acesso: 08 jan. 2014 às 13:32
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Indicadores**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>
Acesso: 15 mai. 2014 às 08:40.
- INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - IPARDES. **Paraná em números**. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/>
Acesso: 15 mai. 2014 às 10:45
- INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE - IBQP. **Desempenho global MPE 2013**. Curitiba: IBQP, 2013. Disponível em: <http://www.ibqp.org.br/pagina-conteudo/2/mpc---movimento-parana-competitivo/54/desempenho-global-mpe-2013>
Acesso: 01 jul. 2014 às 11:17

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao marketing**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. 11ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAGALHÃES, Marcos Felipe; SAMPAIO, Rafael. **Planejamento de marketing: conhecer, decidir e agir do estratégico ao operacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em: <http://estacio.bv3.digitalpages.com.br/reader#5>
Acesso: 15 fev. 2014 às 10:30

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**; tradução Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Tesouro Nacional**. 2014. Disponível em: http://www.tesouro.fazenda.gov.br/tesouro_direto/consulta_titulos/consultatitulos.asp
Acesso: 10 mai. 2014 às 09:53

MPE BRASIL. **Questionário de autoavaliação**. Brasília: SEBRAE, MBC e FNQ: 2013.

PAGLIUSO, Antônio Tadeu (Coord.). **Conceitos fundamentais da excelência em gestão**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.

PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gomes. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SEBRAE. **Consultoria**. São Paulo: SEBRAE, 2010. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/ComeceCerto/Consultoria.pdf
Acesso: 20 mai. 2014 às 15:20

SEBRAE. **Legalizando minha empresa**. Paraná: SEBRAE, 2014. Disponível em: <http://www.sebraepr.com.br/PortalInternet/Destaques/Quero-abrir-minha-empresa/Legalizando-minha-empresa#5>
Acesso: 10 mai. 2014 às 16:27

SEBRAE/NA. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, 2013. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf
Acesso: 20 jun. 2014 às 15:29

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da qualidade:** as ferramentas essenciais. Curitiba; IBEPX, 2008.

Disponível em: <http://estacio.bv3.digitalpages.com.br/reader#19>

Acesso: 20 fev. 2014 às 12:30

SOUZA, Acilon Batista de. **Projetos de investimentos de capital:** elaboração, análise, tomada de decisão. São Paulo: Atlas, 2003.

SOUZA, Alceu. CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análise de investimentos:** fundamentos, técnicas e aplicações. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TACHIZAWA, Takeshy. REZENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial:** tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books, 2000.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão de composto de marketing.** 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WESTWOOD, Jonh. **O plano de marketing.** Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos; atualização, revisão técnica e questões: Arão Sapiro. 2ª Ed. São Paulo: Makron Books, 1996.